

вана не коректно (не враховується вплив на грошові потоки інфляції та інвестиційних ризиків);

7) врахування при аналізі альтернатив використання інвестиційного потенціалу лише фінансових вигод;

8) низький рівень використання програмного забезпечення, яке б дозволило використовувати імітаційне моделювання та інші види складного математичного аналізу;

9) відсутність механізмів відхилення проектів та їх ліквідації, у випадку визначення їх неефективними.

Таким чином, для зростання інвестиційної активності хімічним підприємствам необхідно підвищити рівень організаційної складової використання інвестиційного потенціалу, що передбачає виділення центрів інвестицій, підвищення кваліфікації інвестиційних менеджерів та ефективності організаційної структури.

УДК 338.45

М. М. Марченко, асистент,
аспірант кафедри стратегії підприємств,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТІВ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Запропоновано авторській підхід до формування та реалізації проектів реструктуризації підприємств. Докладно висвітленні етапи формування проектів реструктуризації підприємств.

The author's approach to formation and is offered to realization of projects of re-structuring of the enterprises. Stages of formation of projects of re-structuring of the enterprises are in detail shown.

В умовах перехідної економіки реструктуризація підприємств пов'язана переважно з необхідністю зміни їхньої стратегічної орієнтації. Як правило, вони носять форму антикризового управління, причому поліпшення стану підприємства забезпечується усуненням дисфункцій у бізнес-системі, відновленням її функціональної повноти і поступовим переходом на систему і технологію управління за результатами, що забезпечують підвищення ефективності використання власних ресурсів організації.

Під час проведення процесу розробки та реалізації проекту реструктуризації підприємства, унаслідок трансформації економічної системи і переходу до ринкової орієнтації, основною першочерговою проблемою є приведення структури і функціональ-

ного наповнення підприємства у відповідність зі зміненими вимогами надсистеми. В цих умовах насамперед варто забезпечити функціональну повноту організації, що забезпечує підтримку нових бізнес-процесів і функцій, а також впровадження на підприємствах регулярного менеджменту — організації справи на основі чітких процедур і стандартів управління. На нашу думку, найбільш ефективна технологія здійснення процесу формування проектів реструктуризації підприємства повинна містити приблизно наступну послідовність укрупнених етапів (операцій):

- експрес-аналіз необхідності, характеру і ступеня радикальності реструктуризації підприємства;
- визначення цілей реструктуризації й осіб (груп), зацікавлених у її здійсненні;
- визначення місії реструктуризації, можливих стратегій і критеріїв їхнього досягнення (елементи стратегічного аналізу);
- експрес-аналіз можливості, ресурсів і варіантів реструктуризації;
- розробка концепції реструктуризації і планування послідовності робіт з реструктуризації;
- визначення кола учасників проекту реструктуризації і побудова відносин із зацікавленими сторонами;
- розробка стратегії реструктуризації;
- визначення передбачуваної трансформації бізнес-системи, підходів до організації управління бізнесом і критеріїв їхнього здійснення;
- розробка організаційно-управлінської структури, що підтримує цю стратегію;
- періодизація процесу реструктуризації, визначення основних етапів;
- розробка і здійснення першочергових стабілізаційних заходів;
- повна діагностика (аналіз стану) підприємства;
- заглиблений стратегічний аналіз і розробка комплексу стратегій підприємства на кожний із періодів;
- аналіз, коректування й опис бізнес-процесів підприємства;
- функціональний аудит і аналіз організаційно-управлінської структури підприємства;
- розробка і впровадження (закріплення внутріфірмовими регламентами) організаційно-управлінської структури, адекватної кожному з етапів реструктуризації;
- опис і закріплення фінансової структури, а також підтримуючої її системи управління;
- розробка і захист першочергових проектів;

- оцінка джерел ресурсів на кожному етапі реструктуризації і способів їхнього залучення;
- підготовка і впровадження інформаційної системи управління, починаючи із системи автоматизації документообігу, складського обліку, маркетингу і логістики і закінчуючи системою управління фінансами;
- інтеграція систем комп'ютерної підтримки в єдину комп'ютерну систему управління підприємством;
- здійснення програми відповідно до намічених етапів.

Технологія заснована на концепції стратегічного управління змінами з забезпеченням її дієздатності створення функціонально орієнтованої системи управління. У результаті послідовного здійснення такої технології істотно підвищується «прозорість» функціональної моделі підприємства, на якому виділяються і закріплюються всі реалізовані функції і бізнес-процеси, виявляються і фіксуються центри фінансової відповідальності (центри доходів і витрат), а також стають очевидні елементарні операції по перетворенню вихідного стану в бажане.

Реалізація проектів реструктуризації підприємства означає істотну зміну структури існуючого підприємства: виробничої, організаційної і фінансової. Фактично, оскільки всі потоки на підприємстві (матеріальний, енергетичний, інформаційний і фінансовий) тісно взаємозалежні між собою і з контуром управління, принципово неможливо проводити реструктуризацію тільки підсистеми управління одного з потоків. Вихідний стан бізнес-системи в силу своєї незадовільності як по окремих параметрах, так і по сукупному забезпечуваному їм результату бізнесу породжує проблему зміни бізнес-системи. Очікування власників, місія бізнес-системи, її обов'язкові зв'язки з оточенням і інтереси груп впливу відіграють роль цільових функцій і обмежень на бажаний стан системи.

УДК 336.66

О. В. Мельник, ст. викл. кафедри стратегії підприємств,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

ОЦІНКА НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасній літературі можна знайти достатньо велику кількість методик, якими намагаються оцінити нематеріальні активи та безліч